

201003111 NUEVA VERSIÓN

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**ASIGNATURA:**

**“Participación: Un abordaje interdisciplinario” (CC7146)**

## **" UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES: UN COMPLEJO PROBLEMA DE INTERRELACIONES GRUPALES"**

**AUTOR:** Ernesto Fronjosa

**OBJETIVO:** Tratar de determinar los elementos que condicionan la eficiente determinación de las prioridades de las cuales debe ocuparse una organización estudiantil. Con ello se espera brindarles a estos grupos y a sus integrantes las herramientas que les permitan mejorar el proceso gerencial de su actividad y que al mismo tiempo les permita a sus integrantes alcanzar un mayor crecimiento personal, ciudadano y profesional.

### **RESUMEN:**

La definición de objetivos de las organizaciones estudiantiles es enormemente compleja. Esto tanto por las múltiples y variadas relaciones que dichas organizaciones deben mantener con su entorno, como por la heterogeneidad de quienes forman parte de ellas. Esta complicada situación da lugar a una compleja red de situaciones de negociación en las que las organizaciones estudiantiles, como grupo, deben verse involucradas. La negociación intergrupal no es un problema sencillo. La literatura publicada sobre el tema es reconocidamente escasa por los especialistas en la materia. La situación se complica aún más cuando se toma en cuenta la mencionada heterogeneidad de estas organizaciones. Por tal motivo, la intensidad de las negociaciones internas posiblemente supere a la que sostienen con factores externos.

Adicionalmente se ha comprobado que las organizaciones estudiantiles, en diversos sitios del mundo y en diferentes épocas, tienden a involucrarse a la vez en distintos temas de gran trascendencia. Esta tendencia dificulta la definición de la misión específica de estas organizaciones. Esto se debe a que cada una de las áreas en las que se involucran es abordada con tal intensidad que parece ser su razón fundamental de ser.

## **I.- MARCO DE REFERENCIA ADMINISTRATIVO: EL CONFLICTO INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES Y LA NEGOCIACIÓN INTRAGRUPAL:**

Ninguna organización puede funcionar eficazmente sin un claro sentido de dirección. Para ello, lo primero que necesita es una apropiada definición de su misión. Es decir, aquello para lo cual dicha organización ha sido creada. Una vez establecida la misión el siguiente paso es determinar cuáles son los TIP's (Tópicos de Interés Prioritario) a los que se debe prestar atención para el logro eficaz de dicha misión. Seguidamente, la lista resultante de TIP's debe ser jerarquizada en base a la prioridad que se le asigne a cada uno de dichos tópicos. Con ello se busca que, además de eficaz, el logro de la misión se lleve a cabo de manera eficiente. Es decir, utilizando en cada actividad la menor cantidad posible de los recursos disponibles. Todas las partes de este proceso son indispensables, sin embargo, todo el esquema depende de la claridad con que se haya definido la misión de la organización. Esta es, repetimos, la razón por la cual existe dicha organización. Todo los demás procesos, actividades, relaciones y estructuras están subordinados a ella. En la serie de pasos descritos se concreta el proceso de planificación estratégica de cualquier organización. Pública o privada, de tipo comercial o social.

Las organizaciones estudiantiles son entidades heterogéneas y dinámicas. Adicionalmente estas instituciones se desenvuelven en un entorno complejo. Por estas razones estos organismos se ven en la necesidad de negociar una gran cantidad de tópicos distintos con un gran número de otras entidades diferentes. En el caso que nos ocupa, el entorno de las organizaciones estudiantiles está constituido por una compleja red de interrelaciones. Entre algunos de los participantes en esta complicada interconexión podemos mencionar: Las autoridades de la institución en la cual cursan estudios, las organizaciones estudiantiles de otras universidades así como las autoridades de las mismas, el gobierno nacional, los medios de comunicación social, los partidos políticos y una gran variedad de elementos (organizaciones e individuos influyentes) dentro de la sociedad civil.

Ciertamente, la mejor manera de manejar los conflictos que se derivan de las situaciones mencionadas es ciertamente a través de un proceso de negociación. En este sentido, Crump y Glendon (2003) afirman que “Las negociaciones que involucran múltiples actores suelen ser complejas debido al número de variables que están potencialmente interactuando. La comprensión del tipo de negociaciones con múltiples contrapartes está limitada por la falta de una teoría que pueda explicar adecuadamente la multiplicidad de interacciones que típicamente caracteriza a este tipo de negociaciones. La variedad de posiciones negociadoras, el número de actores y los roles que cada uno representa son sólo algunas de las muchas variables que interactúan para producir un resultado. La complejidad generada por estas interacciones representa un reto que se compone debido a la pobre interpretación de la naturaleza fundamental de las negociaciones entre múltiples partes como un área de estudio. [...] Una serie de prominentes estudios en el área de negociaciones entre múltiples actores afirman que el campo ha sido ignorado y que ha recibido comparativamente poca atención por parte de los investigadores. [...] Adicionalmente, si (bajo estas condiciones) llega a alcanzarse un acuerdo, ¿cuáles son las implicaciones para su implementación tomando en cuenta factores tales como la estabilidad de las relaciones y la durabilidad de

dicho acuerdo?” Esto, por otra parte, abre una oportunidad para contribuciones de nuevo conocimiento en esta área de las ciencias sociales.

Sin embargo, esta situación, ya de por sí suficientemente complicada, no agota la complejidad del tema. Como mencionamos anteriormente, la dinámica heterogeneidad inherente a la naturaleza misma de las organizaciones estudiantiles introduce un elemento adicional al ya complejo escenario en el cual estas entidades se desenvuelven. No es sólo la complicada red de interrelaciones derivadas del entorno al cual pertenecen. Dentro de ellas mismas, internamente se producen una serie de relaciones comunicacionales adicionales que pueden ser fuentes de desacuerdos y conflictos adicionales. Situaciones que son inevitablemente parte de la realidad que la entidad confronta como institución.

El desarrollo del proceso estratégico por parte de un grupo inevitablemente genera una serie de conflictos internos. Estos conflictos se derivan de los diferentes puntos de vista que con relación al logro de la misión, o a la misión misma, tienen los diferentes miembros del equipo. “Una segunda área de estudio en este campo es aquella que considera a las negociaciones dentro de una organización o negociaciones intra organizacionales. [...] La disputa de dos individuos dentro de una organización pudiera considerarse como una negociación bilateral, pero la intervención potencial de un gerente actuando como árbitro o de uno (o varios) colegas como mediadores transforma la situación en un problema multi lateral. Oportunidades de coalición, reales o imaginarias, para cualquiera de los actores añaden una nueva dimensión multi participativa [...] Las relaciones internas son importantes en la implementación de ciertas coaliciones organizacionales. La identidad de los miembros de la organización y de los diferentes subgrupos así como la similitud entre los mismos y sus miembros, los patrones de relación y otros procesos de psicología social se combinan para crear (una red) de relaciones informales que pueden llegar a ser coaliciones ‘enfocadas en intereses’ de tipo más estable. Este tipo de coaliciones han demostrado funcionar con relación a diversos tópicos y situaciones a través del tiempo de manera similar a como las redes sociales de influencia operan dentro de las organizaciones para controlar las metas y el proceso de planificación estratégica, los presupuestos y la apropiación de recursos, así como la designación del personal para las posiciones clave” (Crump y Glendon, 2003). En este contexto, a medida que aumenta el número de participantes, la complejidad del proceso comunicacional de mutua persuasión propio de todo proceso de negociación aumenta de manera geométrica. La trama de percepciones de los receptores que pueden distorsionar la intención del mensaje enviado por los emisores puede llegar a hacerse sumamente compleja. Del mismo modo aumenta la posibilidad de aparición de prejuicios, esquemas de atribución y de fenómenos similares.

Por otra parte, otro elemento importante es el referente al ejercicio del liderazgo y las percepciones de las relaciones de poder así como el manejo de las mismas. En este sentido Aritzeta y Alcover (2006) mencionan que “No cuestionamos que los equipos de trabajo puedan ser muy efectivos; lo que este trabajo cuestiona es que puedan llegar a serlo sin la adecuada dirección, estructura, apoyo, formación y facilitación, lo cual, en ocasiones, supone replantearse y cuestionarse quién decide (estructura de la autoridad), quién es responsable (estructura de trabajo), en quién revierten las ganancias (estructura de recompensas) y quién cuenta con posibilidades de desarrollo (estructura de oportunidades).” Por otra parte, “Para entender los procesos de resolución de conflictos

entre grupos, es necesario investigar los efectos independientes y conjuntos de las relaciones de cada negociador tanto con los miembros del grupo del cual forma parte como con sus adversarios” Gruder (1971). Es decir, en este tipo de situaciones la definición del proceso de planificación estratégica requiere entender tanto la estructura del liderazgo del grupo internamente como las relaciones de cada uno de sus miembros con los distintos elementos del entorno. Esta situación puede incluso verse afectada por visiones disímiles del mundo, de la sociedad y del hombre que puedan tener los diferentes miembros del grupo. Las diferentes posiciones de tipo ideológico pueden hacer que el entramado de interrelaciones se haga verdaderamente complejo. Todo ello va a influir en la importancia relativa, y por tanto las prioridades, que los diferentes miembros asignen a los diferentes pasos del proceso estratégico así como, incluso, el abordaje al que debe ser sometido cada uno.

Ciertamente pues, en términos generales, los procesos administrativos de definición de la misión y de enumeración y jerarquización de los tópicos de importancia prioritaria son comunes a toda organización. Sin embargo, esto no es igualmente sencillo en todas las entidades. Algunas organizaciones poseen una uniformidad ideológica y un acuerdo, al menos explícito, de argumentar sus diferencias sobre una base de alto contenido racional. En otras, por otra parte, el debate tiende a fundamentarse en elementos con mayor contenido emocional. Si además las diferencias de tipo ideológico son muy marcadas, la situación puede llegar a complicarse enormemente. Desafortunadamente, como ya se mencionó el campo de las relaciones inter grupales, y sobre todo el de las intra grupales es un tema que ha recibido poca atención por parte de los investigadores de las ciencias sociales.

El grado de orientación hacia lo racional o hacia lo afectivo puede ser muy distinto en diferentes instituciones. Antes de poder adelantar opiniones con respecto a cómo cada organización puede llevar a cabo estos procesos, es necesario conocer la esencia propia de dicha organización. En el caso que nos ocupa vamos a tratar de llevar a cabo esta caracterización para el caso de las organizaciones estudiantiles.

El primer interrogante que de inmediato se nos presenta en este sentido es determinar si al hablar de “organizaciones estudiantiles” estamos refiriéndonos a un concepto homogéneo. Existen organizaciones como las empresas privadas productoras de bienes y servicios, por ejemplo, con un grado bastante alto de homogeneidad en la manera de enfocar los problemas. Esto permite generalizar tanto la definición de muchos conceptos relacionados con la ciencia administrativa como la forma de llevarlos a cabo. Una pregunta fundamental en este caso es plantearse si este grado de homogeneidad existe en las organizaciones estudiantiles

## **II.- LAS ORGANIZACIONES ESTUDIANTILES Y EL DEBATE SOBRE SU MISIÓN:**

Las situaciones que acabamos de describir tienen particular vigencia en el caso de las organizaciones estudiantiles. Para situar el problema que nos ocupa en un contexto

adecuado es conveniente llevar a cabo una revisión de la naturaleza y el desarrollo de estas organizaciones en el mundo, en Latinoamérica y particularmente en Venezuela.

La agrupación de los estudiantes de las instituciones de educación superior es un fenómeno de larga data. Algunos autores ubican sus orígenes desde el mismo nacimiento de estas instituciones durante la edad media. Al respecto Cazes (2008) menciona que “Los movimientos estudiantiles y magisteriales conforman una de las más antiguas y mejor arraigadas prácticas universitarias. Nacieron con el surgimiento de la *universitas studiorum* medieval. Continúan en nuestros días, después de nueve siglos”.

López Sánchez (2006) menciona que “Los movimientos estudiantiles en América Latina fueron en sus inicios, desde Córdoba<sup>1</sup>, la expresión de sectores de las clases medias que pugnaban por abrirse espacios de participación sociopolítica en sociedades oligárquicas tradicionales. [...] A lo largo del siglo XX, en América Latina se concretan una serie de reformas liberales derivadas de cambios profundos en la estructura social, que entre otros aspectos generó un proceso de concentración urbana y surgimiento de nuevas clases sociales.” El mismo autor, López Sánchez (2005), puntualiza que “El carácter particular de los movimientos estudiantiles latinoamericanos de las últimas décadas se relaciona mucho con los procesos de masificación de la educación superior llevados a cabo en nuestros países. [...] El estudiantado es un sector social de origen diverso y no permanente. De origen diverso porque los estudiantes provienen de diversas clases y sectores sociales [...] Los estudiantes no poseen unos intereses específicos como grupo social, debido al diverso origen de clase ya mencionado. La vida académica común unifica sus intereses dentro de las instituciones educativas, así como la perspectiva de egreso como profesionales, pues deben afrontar un mismo mercado de trabajo y una problemática socioeconómica similar.”

En este sentido, Brunner (1985) añade “Lo primero que ha cambiado, claro, es la magnitud del movimiento estudiantil [...] pero lo importante no es el número absoluto de matriculados en la enseñanza superior. Lo que interesa, en cambio, es su presencia dentro de la sociedad [...] la condición estudiantil ha ido perdiendo, aunque todavía conserva en parte, su rareza o exclusividad [...] ya hacia los años '60 el movimiento estudiantil había perdido esa distinción. [...] Pero además han cambiado las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que rodean a la universidad y que alimentan el clima de cada época.” Según el ya citado López Sánchez (2005), “Durante bastante tiempo, en las aulas universitarias se debatieron distintos programas políticos que tenían por objetivo la toma del poder y la reconducción del país por caminos modernizadores y revolucionarios. [...] En razón de ello, la lucha estudiantil no era solo contra la verticalidad de la estructura universitaria, sino contra las sociedades en las cuales esta funcionaba. [...] El carácter antiautoritario de los movimientos estudiantiles, que generalmente se enfrentan a las estructuras universitarias [...] también choca en no pocas ocasiones contra el mismo Estado y el sistema político imperante [...] A mediados de los 80, las protestas estudiantiles se orientaron hacia la crítica de los vicios presentes en el sistema político venezolano, más que

---

<sup>1</sup> La rebelión estudiantil en la ciudad de Córdoba, Argentina en el año 1918 está considerada como el antecedente más legítimo de los movimientos estudiantiles a nivel mundial. La rebelión era básicamente un cuestionamiento a la estructura universitaria que venía del siglo XIX y su importancia se pone de relieve por ser punto de referencia de todos los movimientos surgidos posteriormente en el mundo entero.

hacia el cuestionamiento de los problemas internos de las universidades (aunque inicialmente hayan comenzado por esto).” (López Sánchez, 2006).

De estos procesos que acabamos de mencionar se desprende que, para comenzar, la misión misma de las organizaciones estudiantiles no está del todo clara. Esta conclusión parece desprenderse también de otras referencias bibliográficas consultadas. Errázuriz (2008) describe la actividad de los movimientos estudiantiles bajo las dictaduras militares de Francisco Franco en España y de Augusto Pinochet en Chile. La autora destaca las notorias similitudes existentes, en términos generales, en el comportamiento de esas organizaciones estudiantiles a pesar de las diferencias cronológicas, geográficas y culturales. Por otra parte, a nivel de detalle se hacen patentes una serie de diferencias que tienen que ver con la definición de la razón de ser de dichas organizaciones. En muchos casos es evidente el papel instrumental que las mismas juegan con relación a eventos de tipo circunstancial. De este modo, la mencionada autor afirma que “Los procesos enmarcadores (sic.) se desarrollaron en un arco amplio de significados, que iban desde la lucha general contra la dictadura a la resolución de conflictos propios de la vida universitaria. [...] cómo en distintos momentos van a primar ciertas estructuras de movilización y ciertos marcos de significado, dependiendo de los objetivos planteados por el movimiento”. Del mismo modo, como hemos mencionado, el contexto social y político y las relaciones con otras organizaciones dan también origen a estas diferencias. En este sentido dice la autora mencionada: “El caso chileno es muy gráfico ya que hubo una división clara y que tenía correspondencia con el sistema de partidos políticos, entre quienes defendían la lucha armada y quienes no, lo que provocó una fractura dentro del movimiento estudiantil. En el caso español la división no tuvo tanta relación con la violencia o la lucha armada sino más bien con las estrategias de acción. Si bien el PCE postulaba el entrismo (sic.), grupos más radicales como el FLP y otros consideraban que era necesario crear organizaciones paralelas a las oficiales.”

Otro aspecto importante de la influencia de tipo político en la actividad de las organizaciones estudiantiles es el que se lleva a cabo por parte de organizaciones de marcado acento ideológico. En este sentido podemos tomar como ejemplo a Kaosenlared (2007). Esta es una publicación en línea con ramificaciones en varios países. En julio de 2007 este medio llevó a cabo un análisis de la actividad estudiantil bajo la situación actual de Venezuela bajo un enfoque marxista pero adversario del actual gobierno. Del mismo modo, Sevilla, Urbán y Carreras (2010) opinan que en estos momentos los movimientos estudiantiles europeos deben dedicarse a resistir los acuerdos de Boloña: “El incipiente movimiento estudiantil en las Universidades del Estado español contra el ‘proceso de Bolonia’<sup>2</sup> [Utilizaremos indistintamente proceso de Bolonia y convergencia europea. En realidad nos referimos a lo que en la jerga institucional se denomina Espacio Europeo de la Educación Superior].”

Es evidente que desde la misma definición de su misión los movimientos estudiantiles muestran una serie de “señales cruzadas” que dan lugar a una serie de interrogantes que

---

<sup>2</sup> Los Acuerdos de Boloña o Proceso de Boloña es un acuerdo entre diversos ministros de la Unión Europea suscrito en 1999. El objetivo de este acuerdo es adaptar el contenido de los programas de educación a nivel de la UE y uniformizarlos de manera paulatina a fin de facilitar el intercambio de titulados.

permiten definir el alcance del problema que enfrentamos. ¿Son los problemas institucionales de las universidades su primera prioridad? ¿Es su labor más bien común a muchos otros movimientos sociales que se ocupan del mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades en las que se desenvuelven? ¿Debe su labor estar enmarcada dentro de la actividad política del país? ¿Son todos estos objetivos de alguna manera compatibles entre sí? Más aún, ¿Es realista pensar que las organizaciones estudiantiles puedan sustraerse a este complejo campo de influencias? De la respuesta a estas preguntas dependerá no sólo la definición de la misión de las organizaciones estudiantiles, sino los tópicos de interés prioritario (TIP's) que de ella se deriven y la consecuente jerarquización de prioridades de los mismos. En otras palabras, son los interrogantes fundamentales que se deben abordar para poder llevar a cabo un plan estratégico para cualquier organización estudiantil.

### **III.- OTROS ELEMENTOS QUE DEBEN SER TOMADOS EN CUENTA AL ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN ESTUDIANTIL:**

Las organizaciones estudiantiles, como vimos, se ven normalmente involucradas en una serie de complejas negociaciones inter e intra organizacionales. Esto se debe, tal como también mencionamos, tanto a la marcada heterogeneidad y dinamismo de las organizaciones mismas, como a la complicada red de interrelaciones que conforman su entorno. Sin embargo, independientemente de lo anterior, existen dos factores adicionales que afectan este proceso y que dependen de las características particulares de las personas individuales que forman parte de dichas organizaciones.

El primero de estos puntos se refiere al nivel de rotación de las posiciones clave en las organizaciones estudiantiles. La experiencia en el campo de las ciencias administrativas acepta como un hecho altamente probable las limitaciones al proceso gerencial derivadas de una alta rotación de personal en las posiciones clave. Los ocupantes de dichas posiciones no tienen oportunidad de desarrollar la experiencia que suele acompañar, aparte de otras fuentes, al ejercicio mismo del cargo. Existe un cierto umbral necesario para alcanzar las competencias relacionadas con el desempeño eficaz y eficiente de una determinada posición. Jans y Frazer-Jans (2004) indican que “Este estudio muestra que la rotación en el trabajo puede acarrear un costo en términos de rendimiento y satisfacción en el trabajo”.

En el caso de las organizaciones estudiantiles esta es una situación difícil de evadir. Los dirigentes estudiantiles sólo tienen oportunidad de ocupar esas posiciones durante el lapso durante el cual son estudiantes universitarios. Parece poco tiempo para desarrollar competencias sólidas en posiciones tan extremadamente complejas, de alta presión y, como hemos visto, sujetas a múltiples interrogantes en lo referente a algunos de sus parámetros básicos. Ciertamente, algunos de los dirigentes estudiantiles de las instituciones de educación superior posiblemente llegan con una experiencia acumulada adquirida en los centros de educación media. Esto, ciertamente, pudiera ser un factor positivo que, en cierta medida, pudiera reducir el impacto derivado de las consecuencias de una alta rotación.

El otro elemento que pensamos que puede influir en el proceso que nos ocupa es el grado de madurez humana que pueden tener los dirigentes estudiantiles. Debido a la edad a la cual acceden a estas posiciones estas personas han llegado ya, desde hace algunos años a la etapa de desarrollo intelectual correspondiente al “estado de las operaciones formales” de Piaget (1989). Sin embargo, varios autores (Bohlin y Hagekull, 2009 y Burke, 2009) afirman que el desarrollo de la madurez emocional y afectivo es mucho más errático. El desarrollo intelectual y afectivo está también íntimamente relacionado con el desarrollo moral. Crain (1985) resume las seis etapas del desarrollo ético de las personas según el modelo de Kohlberg. En este campo es mucho más frecuente que haya personas que permanezcan ancladas durante toda su vida a las primeras etapas del desarrollo moral: Actuar correctamente por temor al castigo o maximizando el beneficio individual mediante intercambios con los demás.

Estos dos nuevos elementos vienen a incrementar las limitaciones de las organizaciones estudiantiles para desarrollar la parte estratégica de su proceso gerencial. Esto, sin embargo, no quiere decir que sea también razonable pensar que el paso por posiciones de dirigencia estudiantil contribuya a acelerar el proceso de maduración de los jóvenes.

#### **IV.- ALGUNAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

El tema del establecimiento de prioridades de acción por parte de las organizaciones estudiantiles es verdaderamente complejo. Por una parte, la agenda de estas prioridades está sujeta a las muy variadas relaciones de estas instituciones con un entorno sumamente complejo, variado y dinámico. Por otra parte, su estructura interna es también compleja y sujeta a notables variaciones debidas a factores del entorno. Esto ha hecho que dichas organizaciones estén sujetas a una serie de presiones sociales y políticas y que, ellas mismas, a lo largo de los años hayan modificado su composición en estrecha correlación con los cambios de la sociedad. Es fundamental dar respuesta a la serie de preguntas formuladas al final de la sección II antes de pretender ensayar un esbozo de modelo estratégico para una organización estudiantil.

En este trabajo hemos dado un paso que consideramos importante, la definición del problema relacionado con el tema del establecimiento de prioridades de acción por parte de las organizaciones estudiantiles. A partir de este punto se puede tratar de comenzar a investigar las respuestas que aquí se dejan planteadas.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

ARITZETA, AITOR y ALCOVER, CARLOS MARÍA (2006). *¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - Volumen 22, n.º 2 - Págs. 151-178. Consultada 03/03/2010 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=23811119&site=ehost-live>



BOHLIN, GUNILLA y HAGEKULL, BERIT (2009). *Socio-emotional development: From infancy to young adulthood*. Scandinavian Journal of Psychology, Dec. 2009, Vol. 50, Issue 6, p. 592-601. Consultada 15/03/2010 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=45315461&site=ehost-live>

BRUNNER, JOSÉ JOAQUÍN (1985). *El movimiento estudiantil ha muerto. Nacen los movimientos estudiantiles*. Santiago de Chile, Chile: FLASCO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales). Consultada 28/02/2010 de:

<http://cronopio.flasco.cl/fondo/pub/publicos/1985/DT/000910.pdf>

BURKE, MARY G. (2009). *Adolescent Emotional Development and the Emergence of Depressive Disorders*. JAMA: Journal of the American Medical Association, 12/2/2009, Vol. 302 Issue 21, p. 2371-2372. Consultada 15/03/2010 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=45555047&site=ehost-live>

CAZÉS MENACHE, DANIEL (2008) “*La universidad en los procesos de democratización*”. *Revista de la Universidad de México*, Nueva época, Octubre 2008, No. 56. Consultada 28/02/2010 de:

<http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/56/cazes/56cazes.html> Consultada 28/02/2010

CRAIN, W. C. (1985). *Theories of Development: Kohlberg Stages of Moral Development*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, pp. 118-136. Consultada 13/03/2010 de:

<http://faculty.plts.edu/gpence/html/kohlberg.htm>

CRUMP, LARRY y GLENDON, IAN (2003). *Towards a Paradigm of Multiparty Negotiation*. *International Negotiation* 8, 2003, pp. 197-234. The Netherlands: Kluwer Law International. Consultada 28/02/2010 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=12360812&site=ehost-live>

ERRÁZURIZ TAGLE, JAVIERA (2008). *Movimiento estudiantil bajo dictadura. Los casos de España (1960-1970) y Chile (1976-1986) en perspectiva comparada*. (Sin fuente bibliográfica en el artículo obtenido de la dirección que se indica abajo). Consultada 28/02/2010 de:

[http://www.ahistcon.org/docs/murcia/contenido/pdf/16/javiera\\_errazuriz\\_tagle\\_taller16.pdf](http://www.ahistcon.org/docs/murcia/contenido/pdf/16/javiera_errazuriz_tagle_taller16.pdf)

GRUDER, CHARLES (1971). *Relationships with Opponent and Partner in mixed-motive bargaining*. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 15, N° 3, Sep. 71, p. 403. Consultada 27/02/2010.

JANS, NICHOLAS Y FRAZER-JANS, JUDY (2004). *Career Development, Job Rotation, and Professional Performance*. *Armed Forces and Society*, Vol. 30, Issue 2, p. 255-277. Consultada 15/03/2010 de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=13281651&site=ehost-live>

JEAN PIAGET ARCHIVES FOUNDATION (1989). *The Jean Piaget Bibliography*. Ginebra, Suiza: Jean Piaget Archives Foundation. Citada por Wikipedia. Voz: Jean Piaget. Consultada 12/03/2010 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Jean\\_Piaget](http://es.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget)

KAOSENLARED Corriente Comunista Internacional [en línea] *Los recientes movimientos estudiantiles en Venezuela muestran como sectores de la juventud intentan salir de la trampa Chavismo / Oposición*. Caracas, Venezuela (2007). Consultada 27/02/2010 de: [http://www.kaosenlared.net/noticia.php?id\\_noticia=38444](http://www.kaosenlared.net/noticia.php?id_noticia=38444)

LÓPEZ SÁNCHEZ, ROBERTO (2005). *Fundamentos teóricos para el estudio de los movimientos estudiantiles en Venezuela*. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, Vol. 14, N° 4, octubre-diciembre 2005, pp. 589-607. Caracas, Venezuela. Consultada 27/02/2010 de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=21964831&site=ehost-live>

————— (2006). *Los movimientos estudiantiles en Venezuela, 1958-1990*. Universidad del Zulia. Consultada 05/03/2010 de: <http://www.isn.ethz.ch/isn/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=0C54E3B3-1E9C-BE1E-2C24-A6A8C7060233&lng=en&id=106830>

SEVILLA, CARLOS; URBÁN, MIGUEL y CARRERAS, JUDITH (2005). *Surfeando con SÍSIFO: Movimiento estudiantil contra esta convergencia europea en educación superior*. Consultada 28/02/2010 de: <http://www.anticapitalistas.org/node/815>